



La importancia de los cargos intermedios en la gestión de la seguridad alimentaria

04-12-2017

Implantar un sistema de gestión de la calidad o de seguridad alimentaria implica esfuerzo. En este artículo, Isabel Doys explica de forma resumida cuáles son los problemas habituales con los que se encuentra un 'propulsor' del cambio, y las 'seis reglas' básicas para simplificar el trabajo según Yves Morieux.

Hace unos meses tuve ocasión de escuchar una conferencia de **Yves Morieux** sobre la transformación organizativa y cómo gestionar la cada vez más compleja realidad de las empresas. No he dejado de pensar en los problemas y soluciones que exponía Morieux en todos los ámbitos de gestión de una compañía, pero en particular he estado pensando en cómo encajan respecto a la integración de la seguridad alimentaria dentro de las estructuras de las empresas.

En su conferencia '*Seis reglas para simplificar el trabajo, conforme se vuelve más complejo*', expone de forma brillante el problema y la solución.

Problema

En su trabajo como consultor, Morieux se ha encontrado repetidamente con dos problemas:

- 1 – La productividad, a pesar de todos los avances tecnológicos disponibles actualmente.
- 2 – Falta de compromiso en el trabajo, falta de involucración con la compañía y sus trabajadores, incluso actuando en contra de los intereses de la empresa.

Ante un cambio organizativo o una transformación o adaptación en una empresa, en opinión de Morieux, las herramientas de gestión empresarial usadas hasta el momento están obsoletas. ¿Por qué? En un principio, pensó que era un pez que se mordía la cola: cuanto menos involucrados, menos productivos y cuanto menos productivos, menos involucrados. Pero las conclusiones a las que llega Morieux más adelante son reveladoras: los principios en los que se basa la gestión empresarial están obsoletos y solo añaden más complejidad:

1 – *Hard*: estructura, procesos, sistemas...

2 – *Soft*: emociones, relaciones interpersonales, personalidad...

A partir de este planteamiento, cuando las empresas quieren rediseñar, implementar, o, en definitiva, hacer un cambio cultural, se acaban encerrando en sus áreas de trabajo, sus departamentos y su burocracia. Según Morieux, esto conlleva crecer en complejidad, por ejemplo creando nuevos cargos, nuevos departamentos y nuevas medidas de seguimiento y control... pero no en resultados.

Solución

La interacción entre personas y áreas es la solución que propone Morieux. Pero va más allá del simple hecho de hacer una reunión de seguimiento mensual... La verdadera cooperación amplía la capacidad de adaptación y no deja en los esfuerzos individuales (a veces dolorosos), los avances de la compañía; en palabras textuales, si pasa ésto último, *"...los empleados deben compensar con su super esfuerzo individual, la falta de cooperación..."*.

Compartir y repartir responsabilidades es más realista, más eficiente y aleja la influencia de las relaciones personales y las emociones en el trabajo. En definitiva, la propuesta es poner metodología al servicio de la cooperación.

Las seis reglas para simplificar el trabajo, conforme se vuelve más complejo propuestas por Morieux son las siguientes:

1 – Entender lo que hacen los demás, ir más allá de las áreas de trabajo y las descripciones de puestos de trabajo. En definitiva es coger perspectiva de los procesos de la empresa y darse cuenta de la influencia en cada uno de ellos.

2 – Reforzar a los "integradores", para que tengan poder e interés para que los demás cooperen. Para ello, Morieux propone acercarlos a la acción, eliminando capas intermedias de burocracia.

3 – Empoderar a los cargos intermedios, para que usen criterio e inteligencia, cooperen y no se aíslen.

4 – Compartir información, crear circuitos de retroalimentación que expongan a las personas las consecuencias sus acciones.

5 – Incrementar la reciprocidad, es decir, evitar la autonomía disfuncional.

6 – Premiar a los que cooperan y culpar a los que no lo hacen.

Extrapolación a la seguridad alimentaria

Como cualquier otro cambio, implantar un sistema de gestión de la calidad o la seguridad alimentaria implica esfuerzo. La implantación debería ser trabajo en equipo y responsabilidad compartida.

El sistema no puede depender de una sola persona o un solo departamento, debe estar integrado en la empresa y calar en toda la cadena de mando, sino no está realmente implantado.

Es por ello que la charla de Morieux me interesó muchísimo, porque explica de forma muy sintetizada los problemas habituales con los que se encuentra un 'implantador' o un propulsor de cambio.

En mi opinión, los cargos intermedios tienen un papel fundamental para que un sistema de seguridad alimentaria tenga éxito:

– Coherencia en los mensajes. Implantar una sistemática, un control, requiere de una coherencia y rigor en el mensaje. Si todos los cargos intermedios no están alineados, ocurre la autonomía disfuncional de cita Morieux: cada uno hace lo que considera oportuno y no está tratando de cooperar y ver el bien común.

– Compartir tareas y responsabilidades. De la misma forma que un sistema no depende de una sola persona o área, las tareas que se derivan y las responsabilidades que implica, tampoco. Integrar tareas de control y seguimiento de la seguridad alimentaria en el día a día de los cargos intermedios, asegura la coherencia del mensaje, da rigor, homogeniza los criterios y consume menos recursos que centralizar y aislar esa responsabilidad.

– Cooperar entre áreas. Es evidente que si uno rema en una dirección y el resto del barco en otra, no va a cambiar el rumbo de nada. En función de cada empresa, la necesidad de cooperación puede desplazarse a unos departamentos u otros, pero cada uno de ellos tendrá una influencia definitiva. Por ejemplo, podemos mejorar las garantías de salubridad de la materia prima y la selección de proveedores, pero eso no será posible sin el trabajo conjunto con el área de compras que, sin duda, también tiene otros criterios sobre los que basar la evaluación de los proveedores. Será la capacidad de cooperar y comprenderse la que dará como resultado algo coherente para ambas partes.

– Planificación y seguimiento. La verificación de que todo funciona correctamente es fundamental, pero ¿qué pasa cuando algo no funciona? Las distintas áreas tienen que poder coordinarse para mejorar y corregir. Las tareas de seguimiento y mejora también deben estar compartidas como un único objetivo.

Cada una de las seis normas de Morieux puede aplicarse perfectamente a la implantación de la seguridad alimentaria porque da coherencia al sistema. Dicho esto, los cargos intermedios también necesitan herramientas: formación, apoyo, poder de decisión, jerarquía en muchas ocasiones, capacidad de gestión de equipos...

Como conclusión general, yo diría que se trata, entre todos, de ser coherentes entre el objetivo marcado, la metodología que se usa para alcanzarlo y el resultado final obtenido así como las consecuencias, en función de ese resultado.

Noticias Relacionadas

- La gestión de la calidad, herramienta para organizar un servicio de alimentación
- El diagrama de 'Tortuga': una herramienta para mejorar los sistemas de gestión de procesos
- Manejar una situación de emergencia y riesgo en una cocina de colectividades
- Norma UNE 167014, requisitos de calidad y seguridad alimentaria en línea fría
- ¿Se puede gestionar eficientemente la cocina sin perder creatividad e innovación?



Isabel Doys es Ingeniera Técnica Agrícola y licenciada en Ciencia y Tecnología de los Alimentos, con una trayectoria de más de 13 años en cocinas para colectividades. Tras su paso por Arcasa como directora de Calidad, creó **Normafood**, donde ofrece servicios de gestión de la calidad y la seguridad alimentaria para *foodservice*.

@: isabeldoys@normafood.com. ([Todos los artículos](#)).